
Dr. Josephine Hofmann
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Competence Center Business Performance Management

Führung in der virtuellen Arbeitswelt



Erschienen in:
Schack, A. (Hrsg.): Arbeitswelt 3.0, Wiesbaden 2013, S. 216 - 229

Führung in der virtuellen Arbeitswelt

Josephine Hofmann

Auf dem Weg in die virtuelle Arbeitswelt

Die Arbeitswelt ist im Umbruch. In diesem Beitrag beschreiben wir, wie vor allem der Trend zu zunehmender Flexibilisierung der Arbeitswelt und die zunehmende Bedeutung der Wissensarbeit die Arbeitskontexte verändert und damit maßgeblich die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Kollegen sowie Mitarbeitern und Führungskräften. Damit adressieren wir ein Thema, das bisher angesichts der entweder vorfindbaren technisch-getriebenen Euphorie in Bezug auf flexiblere Arbeitsformen oder andererseits ebenfalls wahrnehmbaren Warnrufe zu Entgrenzung und Ausbeutung als negativer Folge derselben in Zukunft von wesentlicher Bedeutung sein wird: Letztlich geht es um die Frage, ob „alte“ Führungskonzepte auch noch für die Zukunft taugen bzw. ob es überhaupt noch Führung im Sinne personaler Führung braucht.

Der Beitrag beleuchtet die wahrnehmbaren Veränderungen und konzentriert sich auf wesentliche Bereiche, die unserer Meinung nach in Zukunft große Bedeutung für tägliches Führungshandeln haben werden. Damit wird zumindest der Beantwortung einer Frage auch schon etwas vorgegriffen: Ja, wir sind der Überzeugung, dass auch in Zukunft Führungsarbeit wesentlich und gerade mittlere Führungskräfte auch weiterhin notwendig sein werden. Wie diese Führungsarbeit inhaltlich ausgerichtet sein sollte, vor welchen Herausforderungen sie steht und welche Kompetenzen und organisatorische Regelungen hierfür erforderlich sind, ist Thema der folgenden Seiten. Dabei beruhen die Aussagen sowohl aus der Recherche des *state of the art*, als auch stark auf unseren Erfahrungen aus annähernd zwei Jahrzehnten der angewandten Forschung im Themengebiet flexiblerisierter bzw. virtualisierter Arbeitsumgebungen.

I. Einflussfaktor Wissensarbeit

Der beobachtbare Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft in den entwickelten Volkswirtschaften führt zu einer laufend steigenden Wertigkeit des „Produktionsfaktors Wissen“ gegenüber den klassischen Produktionsfaktoren (Arbeit, Boden, Kapital)¹. Dies stellt Un-

ternehmen vor neue Herausforderungen: ließen sich klassische Produktionsfaktoren relativ einfach kontrollieren und „managen“, z. B. über den Besitz und die Einsatzkontrolle von Maschinen, ist dies heutzutage bei (Experten-)Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter nicht oder nur wesentlich schwieriger der Fall. Deren Wissen ist schwer zugänglich, kann das Unternehmen (auf zwei Beinen) jederzeit verlassen, und es ist in seiner produktiven Anwendung stark von der Bereitschaft des Wissensträgers abhängig, dieses Wissen zum Wohl des Unternehmens einzusetzen und weiterzugeben² (vgl. Hofmann, Spath 2010). Damit rückt der Wissensarbeiter bzw. Wissensarbeiten- de immer stärker ins Zentrum betrieblicher Wertschöpfung und – verstärkt durch die gleichzeitige Knappheit hochqualifizierter Kräfte – in den Aufmerksamkeitsfokus vor allem von Personalverantwortlichen. Zwar wird der breit diskutierte Fachkräftemangel in unterschiedlichen Branchen differenziert bewertet und er tritt auch zu variierenden Zeitpunkten zu Tage, aber bereits allein die insgesamt demographische Entwicklung macht klar, dass in Zukunft hochqualifizierte Arbeitskräfte ein knapper werdendes Gut sind.

Das bedeutet, dass der Gewinnung, der dauerhaften Entwicklung und der Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung viel Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Unternehmen müssen einiges dafür tun, als attraktiver Arbeitgeber zu gelten und die richtigen Köpfe für ihr Unternehmen zu gewinnen und zu halten, und sie sollten alles daran setzen, die tägliche Arbeitsumgebung dieser Beschäftigten so produktivitätsunterstützend wie möglich zu machen. Diese Motivation wird in vielen unserer anwendungsorientierten Beratungsprojekten in Unternehmen unterschiedlicher Branchen stark spürbar.

II. Einflussfaktor Flexibilisierung

Wissensarbeit ist per Definition informations- bzw. wissensintensiv, und kann damit in großem Umfang durch digitale Arbeitsmittel

-
- 1 Spath, D.; Hofmann, J.: Ressource Wissensarbeiter – Produktivitätspotential des 21. Jahrhunderts: Ansätze zur Bewertung und Steuerung. In: Schmidt, K.: Gestaltungsfeld Arbeit und Innovation: Perspektiven und Best Practices aus dem Bereich Personal und Organisation, Freiburg: Haufe, 2009, S. 334 ff.
 - 2 Spath, D.; Hofmann, J.: Ressource Wissensarbeiter – Produktivitätspotential des 21. Jahrhunderts: Ansätze zur Bewertung und Steuerung. In: Schmidt, K.: Gestaltungsfeld Arbeit und Innovation: Perspektiven und Best Practices aus dem Bereich Personal und Organisation, Freiburg: Haufe, 2009, S. 334 ff.

unterstützt werden. Aus vielen Untersuchungen in Unternehmen wissen wir zudem, dass rund zwei Drittel der Arbeitszeit eines Wissensarbeiters aus Kommunikation und Kollaboration bestehen – Zeitanteile, die in persönlichen Besprechungen, Telefonaten, dem Lesen und Verfassen von E-Mails, der Vorbereitung und Durchführung größerer Sitzungen bestehen. All diese Fakten sprechen dafür, diese Tätigkeiten prinzipiell zu einem großen Ausmaß flexibilisierbar bzw. virtualisierbar machen zu können, sie also so zu realisieren, dass für die Arbeitsausführung und die Zusammenarbeit mit Kollegen nicht mehr die unmittelbare physisch-räumliche Präsenz notwendig ist. Das „Anytime, anyplace“ – Flexibilisierung bzw. Virtualisierung von Arbeit wird Alltag. Mitarbeiter wünschen sich Flexibilisierung, Unternehmen bieten mobile Arbeitsformen, standortübergreifende Teamarbeit, praktizieren Desk Sharing. Die Flexibilisierung des Arbeitsortes geht zunehmend einher mit zeitlicher Entgrenzung, also der Lockerung festgesetzter Arbeitszeiten (im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes). Wir beobachten überdies auch die zunehmende Auflösung „normaler“ Beschäftigungsverhältnisse im Sinne von festangestellten Vollzeitstellen – Mitarbeiter arbeiten vermehrt in zeitlich befristeten oder (schein-)selbständigen Arbeitsformen und bieten sich „in der Cloud“ als Experten und Vermarkter ihrer eigenen Arbeitskraft an. Aber auch fest angestellte Mitarbeiter arbeiten von daheim aus, fallweise von unterwegs oder beim Kunden, im Hotel, in der Bahn und dank der zunehmenden Durchdringung mit leistungsfähigen Smartphones in beinahe allen Lokationen. Für die Gruppe der Freelancer und Freiberufler finden sich zudem zunehmend sogenannte Co-Working Centers, in denen die vorhandene Besprechungs- und IT-Infrastruktur geteilt wird, die kurzfristig angemietet und auch wieder verlassen werden können. Arbeiten wo immer und wann man es will – diese Verheißung – oder Schreckensvision? – wird zunehmend Realität.

III. Zwischenfazit: Braucht die virtuelle Arbeitswelt Führungskräfte und Führungsarbeit?

Betrachtet man Flexibilisierung und die zunehmende Bedeutung von Wissensarbeit als den wesentlichen Entwicklungstrend der Arbeitswelt, so könnte man überspitzt formuliert zu dem Schluss kommen, dass Führung, vor allem die Arbeitsleistung auf mittlerer Führungsebene, eigentlich obsolet wird. Warum? Wenn es zutrifft, dass Arbeit in Zukunft mehr und mehr projektorientiert, in zeitlich begrenzten, verschieden zusammengesetzten Teams stattfindet, und diese Mitar-

beiter gleichzeitig über die verschiedensten Kommunikationsmedien sowieso in alle Richtungen vernetzt und verdrahtet sind und zusammenarbeiten, und damit die relevanten Informationen direkt erhalten, wozu braucht man dann eigentlich noch Führungskräfte? Und wollen sich die selbstbestimmten und selbstbewussten Wissensarbeiter eigentlich überhaupt noch führen lassen?

IV. Beobachtbare betriebliche Umsetzungsstrategien

Um sich dieser Frage zu nähern, lohnt es sich, die beobachtbare betriebliche Realität etwas genauer unter die Lupe zu nehmen. Wir stützen uns dabei auf unsere Erfahrungen im Rahmen vieler Jahre von Beratungs- und Forschungsprojekten in diesem Bereich und unserer Kenntnis des Marktes. Was ist beobachtbar?

- Flexibilisierte, virtuelle Arbeitskontexte werden immer verbreiteter und prinzipiell immer besser realisierbar, auch stark getrieben durch entsprechend leistungsfähige Informations- und Kommunikationsplattformen, den Einsatz von Social Media, die auf unterschiedlichsten Kanälen mit verschiedenen medialen Aufbereitungsformen Kommunikation, Austausch und „Begegnung“ (im virtuellen Raum) möglich machen. Dieser technische Schub ist in unserer Forschungs- und Beratungsarbeit stark spürbar. Neben diesem technologischen Push ist vor allem die Motivation der Unternehmen erkennbar, diese Arbeitsformen zur Steigerung der eigenen Arbeitgeberattraktivität einzusetzen. Wenn schon nicht mit attraktiven Boni oder Gehältern gepunktet werden kann, so kann das Angebot flexiblerer Arbeitsformen ein großer Pluspunkt für die bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben der Arbeitnehmer werden. Wir stellen fest, dass dieses Ziel für viele Unternehmen ein wesentlicher Antrieb ist, sich mit flexiblen Arbeitsformen auseinanderzusetzen und Angebote umzusetzen.
- Die betriebliche Praxis zeigt, dass der Weg zu flexibleren Arbeitsformen häufig schrittweise und vorsichtig begangen wird. Betriebliche Entscheider fragen sich, in welchem Umfang, für welche Mitarbeiter, mit welchen Sicherheitsrisiken diese Arbeitskonzepte für die unternehmensindividuellen Voraussetzungen geeignet sind. Gerade die Auswahl von Mitarbeitern bzw. hierbei zugrunde liegende Kriterien sind dabei kritischer Verhandlungsgegenstand zwischen Betriebsräten und Unternehmensleitung, genauso wie das Ausmaß der Flexibilisierung vor allem in Bezug auf räumliche und zeitliche Unabhängigkeit. Wer soll in den Genuss dieser An-

gebote kommen? Eltern von Kindern? Der besonders wertvolle Finanzfachmann, der in einer Fernbeziehung lebt und daher zweimal pro Woche von einem weit entfernten Wohnort aus arbeiten will? Die junge Mitarbeiterin, die nebenher noch eine anspruchsvolle Weiterbildung macht? Nicht selten gilt gerade die mittlere Führungsetage als Bremsschicht, da unklar ist, wie sie der individuellen Führungsverantwortung, der Betreuungs- und Förderungs-aufgabe in Bezug auf ihre Mitarbeiter gerecht werden kann, wenn der engere, tägliche, direkte Kontakt fehlt. Schrittweise Herangehensweisen erscheinen sinnvoll, zeigen aber auch, dass belastbare Erfahrungswerte fehlen, die z. B. über ein geeignetes Ausmaß der Flexibilisierung im Sinne vor allem der räumlichen Flexibilisierung eine gute Grundlage bieten. Umgekehrt zeigen sorgfältig begleitete Pilotprojekte aber auch, dass gerade Führungskräfte starke Befürworter dieser Arbeitsformen werden können, wenn sie sorgfältig vorbereitet werden und gemeinsam mit den Mitarbeitern verbindliche Regeln in der Zusammenarbeit schaffen können.

- Diese verbindlichen Regeln für die Zusammenarbeit über räumliche und zeitliche Distanzen hinweg beziehen sich vor allem auf die Gestaltung des kommunikativen Miteinanders und der Ansprechbarkeit in einem richtigen Maß. Unsere Forschung hat gezeigt, dass – bei allem häufig auch heftig beklagten „Mehr“ an Kommunikation im heutigen Büroalltag (die Klagen über riesige E-Mail-Aufkommen z. B. sind bekanntermaßen groß, die Reaktionsmuster der Unternehmen teilweise extrem, wie z. B. bei VW, wo abends ab 18 Uhr keine geschäftlichen E-Mails mehr über die betriebsinterne Serverinfrastruktur weitergeleitet wird³ – die Kommunikation in solchen grenzenlosen, sprich raum-zeitlich entkoppelten Arbeitsverhältnissen häufig trotzdem an Qualität und Intensität verliert. Das hat naheliegende Gründe: Nicht selten gilt gerade die „Unge-störtheit“ aufgrund räumlicher Entfernung als Gestaltungsziel. Zudem bedeutet jegliche Mediennutzung bis heute Mehraufwand und hierfür notwendige Kompetenz, über die nicht jeder verfügt. E-Mails müssen getippt, Videokonferenzen aktiviert und sinnvoll genutzt werden, auch Chat-Foren oder Audio-Konferenzen erfordern einen gewissen Initialisierungsaufwand und Bedienungsgeschick – was gerade von Menschen, die in eher klassischen Büroorganisationsprinzipien sozialisiert sind, nicht beherrscht und gemieden wird.

3 o.V.: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/blackberry-pause-vw-betriebsrat-setzt-e-mail-stopp-nach-feierabend-durch-a-805524.html>, Abruf am 18.04.2013.

- Damit in Zusammenhang steht möglicherweise auch die vielbeachtete Handlung der Yahoo-Chefin Myers im Frühjahr 2013, die alle Telearbeiter der Firma per Rundmail zum Wiederantritt in die firmeneigenen Büros beordnete⁴. Begründet wurde dies mit der schwierigen Lage des Unternehmens, die eine Bündelung der kreativen Kräfte notwendig mache. Über diese Aktion und ihre möglicherweise weiteren, im Hintergrund liegenden Gründe, ist in der Presse viel spekuliert worden – sie legt aber in jedem Fall den Fokus auf die oben bereits erwähnte „Mehrarbeit“ bzw. die notwendige Disziplin für die medial unterstützte Kommunikation, sowie auf Fragen der erreichbaren Identifizierung und Commitment von einzelnen mit einer Arbeitsgruppe oder einer Firma, die über große Distanzen möglich (oder eben auch nicht möglich) ist. Oder über einen bestimmten Zeitraum schwächer bzw. schlechter werden kann. Wir alle aber wissen: Mitarbeiter brauchen ein gemeinsames Ziel und ein Gefühl von Zusammengehörigkeit und Heimat, die sie auch zu außergewöhnlichen Arbeitsleistungen gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten motivieren kann.
- Der Charme örtlicher Co-Lokation, die unvergleichbaren Möglichkeiten des sozialen Kontaktes und der „zufälligen“ Begegnung in gemeinsam genutzten Räumlichkeiten werden nicht zuletzt auch in den immer häufiger werdenden Co-Working-Centers sichtbar, wenn sie auch Personen unter ein Dach bringen, die genau NICHT in einer Firma arbeiten. Wir wissen: Freelancer als bisherige Hauptzielgruppe dieser Angebote schätzen die gebotene Infrastruktur, die gemeinsam effizient genutzt werden kann, sie schätzen aber auch sehr das Element der persönlichen Begegnung, sowie die damit erzielte Trennung von Berufs- und Privatleben. Der Aufschwung der Co-Working Centers als „Fortsetzung von Facebook im realen Raum“ (Zitat eines Co-Workers) verstärkt unsere Einschätzung, dass dem physischen Aufeinandertreffen, dem direkten sozialen Kontakt viel Innovation und Dynamik inne liegen kann, und diese Orte nicht zuletzt so etwas wie eine „Heimat“ bieten können.

Nach dieser kurzen Charakterisierung der beobachtbaren Handlungsweisen sollen im Folgenden wesentliche Gestaltungsbereiche skizziert werden, die bei der erfolgreichen Nutzung virtualisierter Arbeitskontexte beachtet werden müssen. Sie konzentrieren sich auf

4 Borchardt, A: In der Ferne, so nah, in: Süddeutsche Zeitung vom 28./29. März 2013, S. 20.

die Veränderungen in Bezug auf die Rolle bzw. Personen, die Führungsarbeit leisten bzw. beschreiben diese Veränderungen vor allem unter deren Perspektive.

V. Gestaltungsbereich Kommunikation und Kooperation in virtuellen Arbeitsbeziehungen

Nicht nur der Wissensarbeiter, sondern auch dessen Führungskraft muss sich auf eine veränderte Arbeitssituation einstellen, wenn der Mitarbeiter nicht mehr täglich am Arbeitsplatz gesehen und angesprochen werden kann. Was verändert sich eigentlich?

Zur Beantwortung dieser Frage lohnt es sich, einen etwas näheren Blick auf „normale“ Techniken der Koordination, Kommunikation und Führung in üblichen Büroumgebungen zu werfen. Noch immer ist es so, dass in vielen Unternehmen direkte Führung, Anleitung und Rückmeldung „über den Schreibtisch“ bzw. „über den Gang“ erfolgt und dies nicht selten auch spontan. Hier ist in flexibilisierten Arbeitskontexten ein Umdenken erforderlich: Besprechungen mit physischer Anwesenheit müssen längerfristig geplant oder eben doch über neue Telemedien abgewickelt werden. Besprechungsinhalte müssen für diejenigen, die nicht teilnehmen können, zeitnah dokumentiert und verteilt werden. Zudem sollten sich gerade Führungskräfte mit einem traditionelleren Verständnis und gering ausgeprägter Zielorientierung in der Führung daran gewöhnen, dass die „visuelle Kontrolle“ über die Schulter nicht mehr möglich ist – wenn sie denn je möglich war. Häufig bestehen deshalb gerade auf Seiten des mittleren Managements erhebliche Vorbehalte gegen diese Arbeitsform. Befürchtet werden oft eine eingeschränkte Kontrollierbarkeit dieser Mitarbeiter und größere Schwierigkeiten, diese in ein Team zu integrieren. In Zeiten der Führung durch Ziele erscheint dies zwar eigentlich unnötig, doch lässt sich durchaus beobachten, dass Vorbehalte in Bezug auf Status- und Machtverlust aufkommen. Nicht anwesende Mitarbeiter können nicht mehr spontan herbeigerufen, zu einem kurzen Meeting bestellt oder z. B. mit Besucherbetreuung beauftragt werden – sind sie nicht mehr so einfach greifbar, so ist das ein möglicher Verlust an Bequemlichkeit für diese Art von Vorgesetzten. Und in einzelnen Fällen mag auch die Anzahl „unterstellter“ Mitarbeiter als visueller Machtbeweis gegenüber Dritten dienen.

Besonders schwierig erscheint es, informelle Kommunikation über die Distanz abzuwickeln, vor allem für Personen, die das direkte

Gespräch noch immer als den Normalfall ansehen und faktisch erlebt haben. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass die prinzipiell mögliche Technikunterstützung einen Hemmfaktor vor allem für spontane, schnelle, auch gar nicht aufgabengebundene Kommunikation ist⁵. Der Blick über den Schreibtisch gibt bisher rasch Aufschluss darüber, ob die Kollegin gerade ansprechbar ist; bei einem räumlich entfernten Kollegen könnte ein kurzer Anruf diesen aus einer vertieften Beschäftigung reißen, und deshalb unterlässt man die spontane und kurze Kontaktaufnahme im Zweifelsfall lieber. Doch ein Blick auf die zusätzlichen und vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten, die durch Chats, Messenger-Systeme, Twitter etc. entstehen, zeigt, dass solche Kommunikationsinhalte, die Ansprechbarkeit als solches durchaus technisch vermittelt werden können. Die sich sprunghaft entwickelnde eCollaboration Technologie erweist sich als ganz wesentlicher Treiber, der auch von Seiten der Führung, der Einbindung, der Motivation von Mitarbeitern und der Kommunikation zwischen Mitarbeitern ganz neue Potenziale bietet. Doch es kommt darauf an, diese sach- und kulturgerecht zu nutzen, ausreichend zu schulen, um das Nutzungszutrauen zu stärken und auch, unterschiedliche Präferenzen aller Beteiligten ein Stück weit zu berücksichtigen. Unsere Erfahrung zeigt: Technik macht vieles möglich, aber sie muss geplant, diszipliniert, im richtigen Maß und in der richtigen Mischung von virtueller Kommunikation und „realem“ Miteinander betrieben werden.

Empfehlung: Sensibilisierung für Medienwirkungen als zentrale Führungsaufgabe

Flexible Arbeitsformen bedeuten zumindest bis heute immer auch medial erzeugten „Mehraufwand“ für Kommunikation. E-Mails müssen getippt, Telefonhörer in die Hand genommen, Videokonferenzen gestartet werden. Hatte man früher durch die physische Nähe Möglichkeiten zur vielfältigen, sehr kurzfristigen und auch durchaus „lautloser“ Information (ein Blick im Großraumbüro reicht, um zu sehen, dass der Kollege gerade sehr beschäftigt ist), so ist man nun auf dedizierte und geplante Nutzung angewiesen. Dies kann, gerade bei vermeintlich „kleinen“ oder gar informellen Anlässen, zu einem Unterlassen führen, was in der Folge zu Informationsverlust, mangelndem Verständnis und schlechterer Abstimmung führen kann.

5 Hofmann, J.: Mediale Inszenierung virtueller Teamarbeit. 1. Aufl. Wiesbaden : Dt. Univ.-Verlag, 2003, XX, 316 pp. : Ill. (Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss., 2002) (Gabler Edition Wissenschaft. Informationsmanagement und Computer-aided-Team) Hofmann, J., Klein, T., Götz, A: Virtuelle Teams. Stuttgart 2013.

Besprechungen sollten, gerade bei weit entfernten Kollegen, die auch virtuell einmal nicht teilnehmen können, in jedem Fall kurz protokolliert und übermittelt werden; damit sind mehr Anstrengungen erforderlich, um allen Beteiligten die gleiche Chance zu geben, die Arbeiten und Entscheidungen der anderen nachzuvollziehen und aufgreifen zu können. Für diese potentiellen Veränderungen sollte sensibilisiert werden, auch dafür, daß es große Unterschiede in den Präferenzen der Mitarbeiter gibt. Es gibt Mitarbeiter, die ihre Anliegen sehr gerne in strukturierten E-Mails formulieren; andere fühlen sich angesichts solcher Kommunikationsformen eher zu Weisungsempfängern degradiert und wünschen sich das direkte Gespräch, das eine ganz andere Dynamik und auch persönliche Interaktion ermöglicht. Für beide Haltungen gibt es gute Gründe; wichtig ist es im ersten Schritt erst einmal, die Präferenzen bzw. Vorbehalte der anderen überhaupt kennenzulernen und zum expliziten Thema zu machen.

→ Vermittelt werden müssen die Wirkungen des Medieneinsatzes auf Inhalt und Wirkung der Kommunikation und eine bessere Entscheidungsfähigkeit für die Festlegung des richtigen Mix von Technologien zur Kommunikationsunterstützung.

Empfehlung: „Präsenzorientiertes“ Führungshandeln kritisch reflektieren.

Mitarbeiter, die weiter „weg“ sind, geraten gerade bei Führungskräften, die nicht so sehr an den Umgang mit virtuellen Arbeitsteams gewohnt sind, schnell aus dem Blickfeld und der Wahrnehmungsschwelle. Dies kann dazu führen, dass die Betreuung abnimmt, damit zusammenhängend aber auch die Motivation und Qualität der Arbeit dieser Kollegen. Dieses Führungsverhalten entspringt sehr häufig keiner schlechten Absicht, sondern manifestiert eigentlich eher die starke Gewöhnung und Sozialisierung in präsenzorientierten Arbeits-Settings. In der Konsequenz bedeutet dies, dass eigenes Führungsverhalten kritisch reflektiert und in Teilen anders organisiert werden muss.

→ Vermittelt werden müssen spezielle Führungstechniken und eine noch stärkere Zielorientierung in der Führung sowie eine aktive Feedbackkultur.

Empfehlung: Explizite Gelegenheit für soziales Miteinander und Vertrauensbildung schaffen.

Jeder von uns kennt die unterschiedlichen Wahrnehmungsgrenzen und Verbindlichkeiten der möglichen Kommunikationskanäle. Jeder

Meeting- und Projektleiter weiß, dass die in offener Runde angesprochene, bestätigte und von den Kollegen „bezeugte“ verbindliche Zusage zur Termineinhaltung eine andere Verbindlichkeit hat wie die entsprechende Aufforderung per E-Mail. Zumal E-Mails z. B. gerne auch einmal überlesen, vergessen oder am Ende gar als nicht zugegangen deklariert werden. Wir empfehlen, diese möglichen Effekte aktiv zu bearbeiten und über explizite Regelungen einen gemeinsamen Verbleib zu finden. Vor dem Hintergrund unser Forschungs- und Beratungsprojekte wissen wir aber auch, dass die gemeinsam durchgearbeitete Nacht zur Fertigstellung des Angebotes einschließlich Pizzaservice ein anderes Zusammengehörigkeitsgefühl erzeugt als die getrennt durchgearbeitete Nacht im individuellen Büro. Daher gilt: In der richtigen Mischung zwischen virtueller und physischer Zusammenarbeit, zwischen formeller und informeller Kommunikation liegt ein wesentlicher Baustein für vertrauensvolle Zusammenarbeit und stabile Arbeitsbeziehungen.

→ Vermittelt werden müssen Wege des Teambuildings auch bei räumlich verteilten Teams im richtigen Mix aus virtueller und direkter, persönlicher Zusammenarbeit.

Empfehlung: Kleines Einmaleins der Mediennutzung zum Pflichtschulungsbaustein machen.

Wenn auch technologisch vieles umsetzbar ist, so zeigt die tatsächliche Stabilität und Bedienungsfreundlichkeit der technologischen Lösungen leider immer noch Schwächen⁶. Verweigerte Zugriffe auf zentrale Server, die unterbrochene Videokonferenz oder eine unzumutbare Sprachqualität in der Telekonferenz sind Faktoren, die die Konzentration der Nutzer schnell vermindern und zudem zu rascher Ablehnung führen. Zudem sollte beachtet werden, dass medial vermittelte Kommunikation und Interaktion z. B. in einer Videokonferenz eine andere „Mikroorganisation“ hat als eine direkt durchgeführte Besprechung: Eingeschränkte Sichtfelder erschweren die Gesprächskoordination, der Besprechungsleiter hat es schwerer, ein „Auseinanderfallen“ der Besprechungsgruppe in verschiedene Orte („die dort, wir hier“) zu verhindern, die Aufmerksamkeit zu steuern und die notwendige Gesprächsdisziplin zu erzeugen. Leider wird

6 Hofmann, J.: Wissensmanagement und die Führung von Wissensarbeitern : Gestaltung produktiver Wissensarbeit. In: Personalführung 42 (2009), No. 12, pp. 30–35.

professionelle Kommunikation gerade über diese Medien bisher nicht zum Trainingsgegenstand von Führungskräftebildungen gemacht. Vermittelt wird maximal das Wissen, das es braucht, um die Technologien in Gang zu bringen; wie sie dann für eine befriedigende und zielführende Kommunikation und Kooperation verwendet werden, ist leider fast nie Gegenstand von Einführungsschulungen oder systematischen Trainings. Das ist für uns eine Vergeudung von Potenzial. Wer schon einmal in einer schlecht moderierten anderthalbstündigen Telefonkonferenz gesessen hat und miterlebt hat, wie störende Nebengeräusche, schlecht eingeführte Gesprächsteilnehmer oder unklare Gesprächsregeln die direkte Kommunikation massiv stören und vom eigentlichen Gesprächsziel ablenken, weiß, wie viel Produktivitätsreserven hier noch gehoben werden können.

→ Vermittelt werden muss „Hands-On-Wissen“ für die Nutzung von Telemedien genauso wie spezielle Moderations- und Gesprächstechniken, die auf die Besonderheit der medialen Unterstützung eingehen.

VI. Gestaltungsbereich Gesundheit als Führungsaufgabe

Die mediale Aufmerksamkeit für die Themen „Burnout“, „Erschöpfungsdepressionen“ etc. ist derzeit sehr hoch. Nicht nur Politiker, Schauspieler, Fußballer und Fußballtrainer, sondern vor allem eine größer werdende Gruppe von leistungsbereiten, ehrgeizigen Menschen werden augenscheinlich immer häufiger Opfer dieses immer noch diffusen Krankheitsbildes. Studiert man die Tätigkeitsprofile beschriebener Fälle, so findet man neben den vor allem zu Beginn im Mittelpunkt stehenden Angehörigen sozialer, pflegerischer und medizinischer Berufe immer mehr Personen, die auch den Titel „Wissensarbeiter“ tragen könnten⁷. Die Arbeitswissenschaft steht erst am Beginn einer unseres Erachtens dringenden und brisanten Erforschung des Zusammenhangs von anregender, ergebnisorientierter, kommunikationsorientierter Wissensarbeit mit Phänomenen des Burnout, beschrieben als geistige und seelische Erschöpfung, die im Endstadium zur völligen Arbeitsunfähigkeit führt und bereits heute viele Milliarden Folgekosten produziert, vom persönlichen Leid der Betroffenen einmal ganz abgesehen. Der Umgang mit dem Krankheitsbild ist schwierig, und die Übergänge über die definierten Stufen

7 Hofmann, J.: Zukunftsmodelle der Arbeit, in: Fehlzeiten-Report 2012 – Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, 2012, S. 89 ff.

hinweg in ein echtes Krankheitsbild (und z.B. die Abgrenzung zur Depression) sind fließend. Aber fest steht immer noch: Es gilt noch nicht als anerkannte Krankheit. In unserem Zusammenhang relevant ist die Frage, inwieweit Führungskräfte selbst in Zukunft hiervon betroffen sind: Als eigene Risikogruppe, aber auch in der Funktion der Führungskräfte, die mit betroffenen Mitarbeitern umgehen muss bzw. bestmöglich vermeiden sollte, dass es soweit kommt. „Die Mehrzahl der Forschungsarbeiten zum Burnout-Syndrom stützt die These, dass vor allem die engagierten, verantwortungsbewussten und leistungsorientierten Beschäftigten, also die betrieblichen Leistungsträger, eine Hochrisikogruppe sind“⁸. Steht deren Engagement eine (subjektiv erlebte) mangelnde Wertschätzung und Anerkennung sowie Handlungskompetenz gegenüber, kann das Abgleiten in einen Burnout beginnen.

Neuere Arbeiten suchen Gründe hierfür auch in modernen Managementkonzepten, namentlich ergebnisorientierter Führung und unternehmerischer Verantwortungsübernahme durch Angestellte. Fachleute sprechen von der „Interessierten Selbstgefährdung“ – diese Mitarbeiter gefährden ihre eigene Gesundheit aus Interesse am unternehmerischen Erfolg⁹, ohne auch wirklich den Status (und die Entscheidungsmöglichkeiten sowie Verdienstoptionen) einer Unternehmerpersönlichkeit zu haben. Und auch hier zeigt die moderne Technik zur Unterstützung von Flexibilität und Mobilität ihre Schattenseiten: Allfällige Kurzumfragen belegen, dass Mitarbeiter als häufigste Stressfaktoren vor allem die Themen „Blackberry etc.“ als Synonym der dauernden und unbedingten Erreichbarkeit sowie das zunehmende Multitasking durch eine Vielzahl an Kommunikationsanforderungen nennen. Schon aus rein arbeitswissenschaftlicher Sicht erscheint die Unterbrechungsrate heutiger Wissensarbeit aufgrund laufend eingehender (und geöffneter E-Mails) einer konzentrierten Arbeit kontraproduktiv gegenüberzustehen.

-
- 8 Siebecke, D.: Gesundheit und Prävention in der modernen Wissensarbeit: Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit durch Burnout-Prävention steigern, in: Personalführung, 7/2010, S. 20–27.
- 9 Krause, A., Dorsemagen, C., Peters, K.: Interessierte Selbstgefährdung: Nebenwirkung moderner Managementkonzepte, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 2/2010, S. 33 ff.

Empfehlung: Arbeitsbelastung, Stress und Entgrenzung der Lebenswelten als kritisches Führungsthema wahrnehmen.

Die ständige Erreichbarkeit und das prinzipielle schnelle Reaktionsvermögen durch die Nutzung moderner Kommunikationstechnologien, insbesondere Smartphones und andere mobile Endgeräte, setzen natürlich auch Standards und eine Erwartungshaltung, mit der möglicherweise nicht alle Mitarbeiter und Führungskräfte wirklich gut umgehen können. Hier ist eine Gratwanderung zwischen dem Ausnutzen der größeren Flexibilität und Verfügbarkeit und einer möglichen permanenten Leistungsverdichtung zu erwarten. Damit eng zusammen hängt eine zweifellos größere Durchmischung bzw. Entgrenzung von Arbeits- und Berufsleben. Flexible, virtuelle Arbeitsformen sollen helfen, berufliche und private Belange besser miteinander zu vereinbaren. Dieser Vereinbarkeits-„Spagat“ erfordert jedoch eine souveräne Planung der Arbeitstage hinsichtlich arbeitsbezogener Belange sowie privater Anforderungen. Alle Beteiligten, Mitarbeiter wie Führungskräfte, sollten klare Regelungen in Bezug auf Erreichbarkeitsfenster und Reaktionszeiten vereinbaren und dafür sorgen, dass die jeweiligen Erwartungen transparent gemacht werden.

→ Vermittelt werden müssen die Sensibilität und Unterstützungsfähigkeit bei der Entwicklung individueller Strategien für flexibel arbeitende Mitarbeiter, im heimischen Umfeld Privat- und Arbeitsleben zu trennen. Hierfür ist es auch notwendig, in Arbeitsteams die jeweilige Nutzung der technischen Kommunikationsmedien zu thematisieren, individuelle Präferenzen zu kennen und gerade auch als Führungskraft mit gutem Beispiel voranzugehen.

VII. Fazit

Wir konnten herausarbeiten, dass in der modernen, flexibilisierten Arbeitswelt Führungsarbeit vor neuen Herausforderungen steht. Diese liegen zum einen im notwendigen Wandel des Selbstverständnisses von Führungskräften, die weniger kontrollieren und anleiten denn eher inspirieren und coachen sollen, um ihren Wissensarbeitern zur individuellen Entwicklung und Entfaltung zu verhelfen. Führungsarbeit wird angesichts flexiblerer und vernetzter Arbeitsformen noch kommunikationsintensiver werden. Erforderlich wird das Erlernen von Führungstechniken über Distanz, die Stimulierung der Kommunikation der Kollegen untereinander, sowie die kluge Nutzung unterschiedlichster Kommunikationstechnologien im Sinne angewandter

Medien- bzw. Inszenierungskompetenz. Wo Kommunikation und Kollaboration zwei Drittel der Arbeitszeit in Anspruch nimmt, kann sie nicht als „Restgröße“ behandelt und unprofessionalisiert betrieben werden. Nicht zuletzt stellt das Aufkommen neuer Belastungsformen in entgrenzten und selbstbestimmten Arbeitskontexten zusätzliche Anforderungen an das Management von Freiräumen und die Fähigkeit, orientierende „Leitplanken“ anzubieten. Zudem müssen gerade diese Führungskräfte selbst darauf achten, nicht zwischen zu vielen Anforderungen zerrieben zu werden.

Betrachten wir die Rahmenbedingungen der zukünftigen Führungsarbeit, stellen sich einige Themen als gestaltungsbedürftig heraus. Bieten übliche Führungsspannen ausreichend Zeit und Nähe, um die beschriebenen Leistungen zu erbringen? Inwieweit ist das angezielte Führungsverhalten auch im unternehmensweiten Anreizsystem für Führungskräfte verankert? Gibt es hierfür geeignete und breit mitgetragene bzw. gelebte Führungsleitbilder? Werden verantwortliche Führungskräfte für die beschriebenen Verhaltensformen belohnt? Gibt es überhaupt Indikatoren, die das Erreichen dieser Ziele messbar machen könnten, und werden diese ernsthaft überprüft? Wir wissen: wo Belohnungssysteme nicht entsprechend ausgelegt sind, Führungskräfte mit Sachaufgaben und Troubleshooting überlastet sind, bleiben viele der beschriebenen Forderungen unrealisiert. Auch in der Vermittlung der entsprechenden Soft-Skills im Bereich der Medien- und Kommunikationskompetenz, der coachenden und entwicklungsorientierten Führung sehen wir noch viel Handlungsbedarf. Die beschriebenen Kompetenzen finden in klassischen Führungskräfteentwicklungsprogrammen noch wenig Raum.

Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Produktionsmittel. Ihre Kreativität, ihr Leistungswille und ihre kontinuierliche Entwicklung sind notwendig, um auch morgen unternehmerisch erfolgreich zu sein. Führung in modernen Arbeitswelten wird sich auf mehreren Ebenen anpassen müssen: Auf individueller Ebene in Bezug auf das Führungshandeln, auf systemseitiger Ebene in Bezug auf hierfür geeignete Organisationsstrukturen und Anreizsysteme, auf der Ebene der Vorbereitung der Führungskräfte durch die Vermittlung der notwendigen neuen Kompetenzbereiche.